卡内基国际和平基金会的运行机制与发展动态

栾瑞英[1,2,①]

[1]中国科学院大学 北京 100049 [2]中国科学院文献情报中心 北京 100190

摘要：[目的/意义]了解美国历史最悠久的国际事务智库卡内基国际和平基金会的运行机制和发展动态，为建设中国特色新型智库提供参考。**[方法/过程]**采用案例研究方法，通过文献调研和网站调研收集相关数据，参考卡内基国际基金会总部和各个中心网站，了解基金会发展历史、财政状况等；通过阅读全球智库排名报告等一手资料，对比分析基金会近两年的研究重点和发展态势。**[结果/结论]**卡内基国际和平基金会重视吸纳全球人才，通过全球视角，深入分析国际重大问题。同时，根据国际局势需求及时设立研究项目，结合当地实际和本土专家思考，发布高水平研究成果。这些经验对我国建设中国特色智库具有借鉴意义。

关键词：卡内基国际和平基金会；智库；运行机制；管理结构；全球智库报告

1. 研究背景

卡内基国际和平基金会（Carnegie Endowment for International Peace， 以下简称基金会）创立于 1910 年，是美国历史最悠久的国际事务智库。它以卓越的学识、积极应对不断变化的全球环境以及致力于改进公共政策而闻名于世[1]。

基金会在俄罗斯、中国、欧洲、中东和美国设立政策研究中心，进而形成独特的全球网络结构。从一个多世纪以前至今，它的使命一直是分析和谋划新政策以及直接参与政府、商业和社会决策，并与决策者合作推动和平事业发展[2]。卡内基国际和平基金会的发展对美国的国际关系具有深远的影响。同时，该基金会的运行机制和发展动态对我国新型智库建设也具有指导意义。

1.1 卡内基国际和平基金会发展历史

美国钢铁大王安德鲁•卡内基像他同时期的国际主义者一样相信强大的国际法和组织可以消除战争。1910 年，安德鲁·卡内基捐赠个人财富中的 1000 万美元创立卡内基国际和平基金会，同时赋予它伟大的使命：“加速废止战争，这个强加在我们文明之上最肮脏的污点”[3]。美国第一个国际事务智库就此诞生。1910 年 12 月 14 日，卡内基邀请政商界的领袖组成理事会，赋予理事会成员最广泛的自由裁定权来决定基金会采取何种措施和政策促进世界和平事业发展。

卡内基推举长期顾问伊莱休•如特作为基金会第一任总裁，伊莱休也是纽约参议员、前战争部长和前国务卿。他于 1912 年获得诺贝尔和平奖。创始人董事包括哈佛大学校长查尔斯·艾略特，慈善家罗伯特·S·布鲁金斯，前美国驻英国大使约瑟夫·霍奇斯•乔特，前国务卿约翰·福斯特和卡内基促进教学基金会总裁亨利·史密斯·普里切特[4]。

第一个五十年：1910-1960。基金会总部位于华盛顿特区，成立之初它的关注点是国际仲裁。1918 年 12 月，卡内基基金会秘书长詹姆斯·布朗·斯科特等人与总统伍德罗·威尔逊一起乘坐 USS 乔治华盛顿号前往法国参加和平谈判。1923 年 7 月 14 日，基金会的项目之一海牙国际法学院在海牙和平宫正式成立。1925 年尼古拉斯·默里·巴特勒接任伊莱休成为基金会总裁。他曾参与非战公

①作者简介：栾瑞英，博士研究生，Email: luanruiying@mail.las.ac.cn.

约，并于 1931 年获得诺贝尔和平奖。1944 年 11 月，基金会出版拉斐尔·莱姆金的《被占领欧洲的轴规则：职业法律、政府分析、补救建议》，该书第一次提及种族清洗这一词汇。1945 年 4 月，基金会经济和历史部主任詹姆斯·绍特维尔担任旧金山会议美国代表团的半官方顾问团团长，参与起草联合国宪章。作为团长，绍特维尔敦促建立联合国人权委员会，此后联合国人权委员会成立发展至今。1947 年，基金会总部搬到距离联合国更近的纽约，华盛顿办公室成为分支机构。1949 年，关闭华盛顿办公室。1950 年，理事会任命历史学家以及前国务院官员约瑟夫·约翰逊为基金会总裁。

冷战期间：1960-1990。1963 年，基金会重新调整国际法项目，旨在解决新出现的国际问题：国际组织逐渐凸显重要性和影响力；促进生产新战争武器的技术革命兴起；共产主义不断传播；新成立的独立国家不断增加；经济活动新形势带来挑战，包括全球合作和政府间协作。该项目最终促成了关注联合国的纽约研究组和日内瓦欧洲中心的国际组织研究组的成立。1970 年，托马斯·修斯成为基金会第六任总裁。修斯将基金会总部从纽约搬回华盛顿特区，并关闭位于日内瓦的欧洲中心。1978 年春天，基金会获得《外交政策》期刊的拥有权，此后的 30 年间，基金会将该期刊从季刊发展为半月刊，内容涵盖全球化和国际政策。2008 年，该期刊被《华盛顿邮报》收购。基金会在 20 世纪 80 年代见证了国际事务的蓬勃发展，同时培养、扶持众多新生力量，其中包括美国的德国马歇尔基金会、武器控制协会、史汀生中心、国际危机组织、移民政策研究所[5]。

冷战后：1990-2000。1991 年，莫顿·阿布拉莫维茨被任命为基金会第七任总裁。阿布拉莫维茨曾是国务院官员，更加关注政治局势，因而将基金会的研究重点放在后苏联时期的俄罗斯上。于是，1994 年基金会设立卡内基莫斯科中心，它是俄罗斯学者和评论者的园地。1997 年，杰西卡·马修斯加入基金会成为第八任总裁。在她的领导下，卡内基的目标是成为第一个多国/全球智库。2000 年，杰西卡宣布创立由德米特里领导的移民政策研究所，这是第一个关注国际移民问题的独立智库。

全球智库：2000-现在。2007 年发布《全球视野》[6]以来，基金会努力成为第一个全球智库。杰西卡认为她的目标是通过卡内基国际和平基金会将世界的思想带进美国政策中，并将这种思想传递给全球大众。在杰西卡担任总裁期间，基金会于 2006 年在贝鲁特设立卡内基中东中心，2007 年设立卡内基欧洲中心，2010 年在清华大学设立卡内基清华全球政策中心。另外，基金会与法拉比哈萨克斯坦国立大学合作，于 2011 年下半年在哈萨克斯坦建立关于中亚的法拉比卡内基项目。2015 年 2 月，杰西卡在担任了 18 年总裁后卸任。前美国副国务卿威廉姆·伯恩斯被推选为第九任总裁。2016 年 4 月，卡内基第六大国际中心，卡内基印度中心在新德里成立[7]。

1.2 卡内基国际和平基金会的作为

1.2.1 建立全球化视角

尽管如今的国际局势与曾经激励安德鲁·卡内基行动的局势大不相同，但是来自维护全球秩序的挑战以及战争的威胁一如从前[8]。纵观基金会 107 年的历史，它一直追求安德鲁·卡内基的高尚目标，不断通过独立、无党派和与政策相关的研究为减少世界冲突寻找解决方案。随着全球不断呈现无序化趋势，基金会将目标设定为了解世界上正在推进的发展，同时为解决最重要的国际挑战提供方案。基于这样的目标，基金会致力于建立全球化视角：在全球拥有六个研究中心，以四种主要语言发行出版物。

基金会主要侧重地区化视角和政策以避免仅仅用华盛顿特区（美国政府）的视角看问题。在近年来的伊朗核问题上，来自北京、布鲁塞尔、海湾地区、莫斯科、特拉维夫和华盛顿的学者们提供了多样化视角和分析。自 2014 年乌克兰危机以来，基金会已经获得来自基辅、莫斯科、华盛顿和布鲁塞尔专家的观点，进而分析冲突的根源并提出外交策略化解冲突。对于阿拉伯世界出现的前所未有的动荡，基金会在中东地区的学者深刻分析引起革命、改革和镇压的各种因素。而面对亚太地区日益紧张的局势，卡内基团队全面分析南海的竞争现状，朝鲜核挑战以及中国政治和经济崛起。

1.2.2 关注影响，重视质量

基金会不仅仅通过推特等社交工具、媒体点击或网上点击率测量报告的影响力，更重视想法的质量、反响和生命周期。其目标是持续关注长期趋势及其影响，而不是记录政治舞台上每天上演的权谋斗争中的胜负。基金会六大全球政策研究中心根据各自地区的局势变化和现实需求设立研究项目，同时对与项目相关的信息进行长期跟踪扫描和监测，此外，本地相关专家会定期发表高质量报告，汇报项目最新进展。

1.2.3 辅助政治决策

基金会采用各种措施分享学术成果并辅助政治决策。一些项目通过不同的媒体公开运作；一些则需要通过非公开的咨询和会议运作。此外，基金会成功说服世界核电公司推行相关行为准则，进而减少民用核项目用于军事目的的风险。同时，基金会与国际专家合作设计防火墙以帮助政府区分核技术的和平和非和平用途。在亚太地区，基金会制定危机管理方案并提出五角大楼和中国人民解放军之间信任建设措施。

2. 卡内基国际和平基金会的运行机制

2.1 管理架构

基金会的领导机构是理事会，目前共有 29 名理事，由政治界、商界、学界等各领域杰出人士组成，理事会的职责是支持基金会在全球开展各种项目并保障基金会的独立性[9]。理事会现任主席由戈登和穆尔贝蒂基金会总裁哈维·芬伯格担任。基金会的执行机构实行总裁责任制，总裁领导基金会管理团队开展工作。基金会现任总裁是威廉·伯恩斯。伯恩斯曾是美国政府外交官员，在美国外交部工作 33 年，拥有丰富的外交经验，2014 年正式退休结束职业外交生涯。他是美国历史上第二位最后成为副国务卿的外交官。

在总裁责任制的管理架构下，基金会建立了高效的管理团队。目前，设有一位执行副总裁兼秘书长以及七位副总裁，各自负责相应部门。这些部门主要分为研究部、交流和战略部以及行政部。具体而言，研究部根据基金会研究领域的实际需求设立亚洲、民主和法治、能源和气候、欧洲、中东、核政策、俄罗斯和欧亚大陆、南亚研究项目。在每个项目中设有数量不等的研究人员。副总裁道格拉斯·帕尔负责亚洲项目；副总裁托马斯·卡罗瑟斯负责民主和法治、能源和气候、欧洲项目；副总裁马尔旺·马沙尔负责中东项目；副总裁乔治·佩尔科维奇负责核政策和南亚项目；副总裁安德鲁·维斯负责俄罗斯和欧亚大陆项目。交流和战略部由副总裁汤姆·卡弗负责。行政部则由执行副总裁兼秘书长保罗·巴拉德兰负责。行政部具体包括财政部门、人力资源和行政管理部门、发展部门、交流部门、信息技术部门和图书馆。这些行政部门为研究部，交流和战略部提供支持和

服务。

2.2 组织结构

基金会的组织结构可以反映它的研究重点，同时，组织结构的变动可以体现基金会研究领域的变迁过程。创立之初，基金会设立三个部门，它们的目标分别是：研究战争起因和后果；促进国际间相互理解和合作；协助制定国际法和解决国际争端[10]。这些研究部门设置与基金会的研究领域——国际事务高度统一。随着国际形势的变化，国内外出现各种新问题和新挑战，基金会根据新的形势调整布局，逐渐形成如今全球化的发展模式。

2006 年，基金会制定了革命性计划——建立第一个全球智库。此后，它从一个具有百年历史的美国机构转型为充分准备应对全球挑战的全球智库。如今，基金会已在华盛顿、北京、贝鲁特、布鲁塞尔、莫斯科、新德里设立研究中心。这个全球网络由基金会国际理事会监管，而它的研究活动则受基金会全球管理组监督[11]。

基金会在全球设立的六大研究中心具体为华盛顿总部、位于北京的卡内基清华全球政策中心、位于贝鲁特的卡内基中东中心、位于布鲁塞尔的卡内基欧洲中心、位于莫斯科的卡内基莫斯科中心、位于新德里的卡内基印度中心。每个中心由主任负责。这些中心都有自己关注的主题和出版物，但就参与项目而言，一些研究中心有自己的研究项目和计划，而一些中心则主要参与总部的项目。基金会的研究部会根据具体项目与全球六大中心展开合作。而隶属于各个中心的项目或计划则根据具体内容和需求，与分布于全球各个中心的专家展开合作。总而言之，基金会研究部、研究中心没有绝对的隶属关系，以合作为主，而且每个研究中心的项目或计划会根据每年所在地区形势变化和不同的热点议题而改变。

在这种全球化发展模式的驱动下，基金会在全球 20 个国家拥有超过 100 位专家。每个中心的专家都来自本地，同时用本地语言写作，基金会通过各种措施保障全球各地的专家展开研究时具有最大的独立性和自由。此外，各中心专家与全球同事紧密合作，旨在深入理解影响全球政策选择的环境以及为解决政策性问题提供一系列新方法[12]。

2.2.1 华盛顿总部

基金会总部位于华盛顿中心区，与白宫、国会山、世界银行和国际货币基金组织总部毗邻，与美国著名智库——布鲁金斯学会只有一墙之隔[13]。其研究涉及的地区包括美洲、东南亚、高加索、俄罗斯、北非、中亚、西欧、东欧、中东、撒哈拉非洲、东亚、南亚[14]。关注主题有气候和能源，这一主题细分为气候变化、能源政策、能源和交通运输；民主和治理，在这一主题下重点关注法律规则；核武器；防御和安全，这一主题细分为军事、和平和和解、恐怖主义；经济，这一主题细分为经济不稳定性、新经济体、全球贸易；政治改革；外交政策；社会和文化，这一主题细分为阿拉伯觉醒、公民社会、宗教；全球治理；技术，这一主题重点关注网络[15]。

根据这些关注主题，总部创立八大项目，由基金会七位副总裁负责，另外，在基金会 2015 年度报告中，增设了“美国在世界中的作用”项目，该项目由访问学者大卫·罗斯科夫负责。下面以列表形式概括这九大项目[16]。

表 1 卡内基国际和平基金会项目概述[17]

Table 1 The summary of Carnegie Endowment for International Peace programs

项目名称	概述
亚洲	北京和华盛顿的卡内基亚洲项目为政策制定者在亚太地区复杂经济、安全和政治发展方面提供清晰而准确的分析。
民主和法治	卡内基民主和法治项目严格监测全球各国民主和法治以及支持他们进步的国际力量。
能源和气候	卡内基能源和气候项目召集全球专家共同研究关于能源技术、环境科学和政治经济的问题从而为全球政策制定者提供实际解决方案。该项目旨在提供领导力和必要的政策框架从而最小化由全球气候变化和资源竞争所带来的风险。
欧洲	位于华盛顿和布鲁塞尔的卡内基欧洲项目就欧盟日益重要的全球角色提供深入分析。
中东	卡内基中东项目结合深入的地区知识以及深刻的比较分析来监测阿拉伯经济、社会政治和战略利益。通过详细的国家研究和关键跨领域主题的探索，卡内基中东项目与贝鲁特卡内基中东中心展开合作，结合深入的地区化知识和视角，用英语和阿拉伯语提供专业化建议，在政治改革和伊斯兰参与多元政治方面有独到见解。
核政策	卡内基核政策项目是全球认可的关于核工业、防扩散、安全和裁军方面专业化政策思考的来源。它在美国、俄罗斯、中国、东北亚、南亚和中东等各国的员工处于核政策问题的研究前沿。
俄罗斯和欧亚大陆	至冷战结束以来，卡内基俄罗斯和欧亚大陆项目在欧亚安全研究领域居于前列，包括战略核武器、防扩散、发展、经济和社会问题、治理和法治。
南亚	卡内基南亚项目涉及该地区安全、经济和政治发展的政策。该项目中颇负盛名的专家利用他们接触本土社会的机会深入分析相关问题进而提出应对南亚挑战的策略。
美国在世界中的作用	关注美国在全球发展变化中所发挥的作用。

在这九大项目之下，基金会华盛顿总部根据近几年国内外形势变化，创建了16 个研究计划。具体如下表所示：

表 2 卡内基国际和平基金会研究计划概述[18]

Table 2 The summary of Carnegie Endowment for International Peace projects

计划名称	概述
阿拉伯安全部门重建和转型计划	打造由官员、军官、活动家、专家和其它关注安全部门改革的实践者组成的阿拉伯地区网络。
俄罗斯内部	卡内基莫斯科中心和华盛顿总部关于俄罗斯国内政治、社会趋势和经济的分析。
能力建设	卡内基中东中心与区域伙伴合作建设中东和北非地区新学者和机构的能力。
2015 年缅甸大选	关注缅甸大选进展
燃油-气候指	比较全球燃油气候影响

数	
卡内基燃油计划	为管理新型燃油资产并保护气候提供专业分析、战略指导和政策框架。
改革乌克兰	乌克兰当地的专家团队通过一系列常规备忘录和简讯的形式为乌克兰改革提供客观、严谨评价。
新兴民主国家网络	民主和外交政策领域专家详细分析非西方民主国家在国际民主和人权支持方面所发挥的作用。该计划与博世基金会合作，同时获得福特基金会和英国国际发展部的支持。
欧亚大陆正在改变的地缘政治	评估东欧、南高加索和中亚国家的发展轨迹，分析他们的外交政策、不断演进的地缘政治环境以及有利于美国利益的启示。
关于美国针对俄罗斯、乌克兰和欧亚大陆政策的特别工作组	评估至冷战以来美国和西方国家对俄罗斯、乌克兰和欧亚大陆政策的优缺点，为美国建立持久政策框架提供指导原则。该特别工作组与关注全球事务的芝加哥委员会合作，同时，获得纽约卡内基公司的部分支持。
阿拉伯国家军民关系	2014-2015 年卡内基中东中心创建该计划，拓展关于国家武装力量的知识储备，进而加速阿拉伯地区民主过渡期的政策制定。关注最受冲突后过渡期和阿拉伯之春影响的国家。32 位研究者以专题研讨会或论文的形式参与项目。该项目受到国际发展研究中心 (International Development Research Center，简称 IDRC) 的支持。
巴黎之路	来自基金会和卡尔加里大学的专家就联合国气候会议(The UN Climate Conference，简称 COP21)的结果展开讨论。
网络政策计划[19]	解决国际网络政策挑战，发展并推动规范和政策建议进而提高国际网络稳定性和安全性。
美日联盟：过去是序幕	在一系列演讲中，专家就日本和美国对亚洲和世界采取的外交政策做出宏观分析；发表分析性文章以及更专业的背景介绍探讨双边关系中的关键问题。
欧洲-大西洋安全计划	为了创建更加包容的欧洲-大西洋安全环境，基金会于 2009 年创建这个计划。来自俄罗斯、美国、加拿大、中欧和欧盟国家的前政策制定者、外交官、上将和商业领袖第一次聚在一起为构建基于彼此信任和合作的更加安全的未来谱写蓝图。
中国之窗	这是卡内基清华全球政策中心的出版物之一，关注中国对全球事务的观点。同时，对关于中国外交政策的各种辩论和思想进行客观深入分析。

2.2.2 北京--卡内基清华全球政策中心

卡内基清华全球政策中心吸纳来自中国和世界各地的主要政策专家和实践者参与合作对话和研究。借助清华大学的平台，该中心旨在就全球性挑战提出建设性解决方案。该中心下设咨询委员会，由来自中国政界、商界和学界的精英组成，为卡内基清华中心提供建议和支持。

卡内基清华中心也是卡内基国际和平基金会亚洲项目的一部分，该项目就亚太地区经济、安全和政治发展问题为政策制定者提供清晰准确的分析。卡内基清华全球政策中心也同卡内基其它中心合作主持会议、圆桌讨论、小型研讨会等多

种形式的交流活动，并对当前热点议题提供及时而深入的分析[20]。该中心关注主题包括国际经济和贸易、能源和环境变化、防扩散与军备控制、朝鲜安全威胁、伊朗、南亚和中东[21]。基于这些关注主题，该中心创建八个研究项目，包括中国新外交，中国和南亚，中国和发展中国家，中国、军备控制和战略稳定，中国-欧盟关系，中国-北约对话系列，能源和气候变化，全球商业和经济，中国崛起的启示，美中关系[22]。

2.2.3 贝鲁特--卡内基中东中心

卡内基中东中心是设立于黎巴嫩贝鲁特的独立政策研究中心，也是卡内基国际和平基金会的一部分。该中心针对中东和北非所面对的政治、社会经济和安全问题提供深入分析。此外，该中心吸纳该地区顶尖专家，也与北京、布鲁塞尔、莫斯科、新德里和华盛顿中心展开合作，旨在提供能够带来对该地区更深入理解的新见解和观点以及研究应对转型国家面对的各种挑战的新方法进而影响政策决定者和主要利益相关者。下设咨询委员会，由来自中东国家的政界、商界、专家和公民社会领域的国内外杰出领导者构成。他们为中心提供建议和支持[23]。卡内基中东中心研究所覆盖的国家和地区包括埃及，海湾地区，地中海东部地区，马格利布，非阿拉伯国家（伊朗、以色列、土耳其）[24]。关注主题包括教育改革，中东经济，中东政治（阿拉伯政治、伊朗政治、土耳其政治），安全部门[25]。

2.2.4 布鲁塞尔--卡内基欧洲中心

卡内基欧洲中心成立于 2007 年，已经成为布鲁塞尔欧洲外交政策分析的可靠来源，话题范围包括土耳其、中东、东部邻国、安全和防御。卡内基欧洲中心由学者组成强大的研究团队，他们就欧盟及其成员国所面临的战略问题提出独具深度的分析以及全面、严谨的政策建议[26]。该中心研究所覆盖的国家和地区包括美国，亚洲，欧洲（白俄罗斯、法国、德国、摩尔多瓦、波兰、土耳其、乌克兰、英国），俄罗斯和高加索地区，中东和北非[27]。关注主题包括欧盟政治（欧盟一体化、经济和贸易、能源、移民），欧洲东部邻国，欧洲外交政策，欧洲安全和防御（网络安全、跨大西洋安全），欧洲南部邻国，土耳其改革[28]。

2.2.5 莫斯科--卡内基莫斯科中心

二十多年来，卡内基莫斯科中心一直是分析俄罗斯和前苏联各国的主要阵地。卡内基莫斯科中心以俄语和英语发表研究成果[29]。该中心关注主题包括亚太安全，腐败，经济危机，能源安全，伊朗核问题，韩国难题，中东和中亚，新冷战，新东欧，普京执政理念[30]，俄罗斯意识形态，为乌克兰而斗争，高加索地区的战争与和平，尤科斯事件[31]。基于这些主题，卡内基莫斯科中心创建七大项目，包括经济政策，外交和安全政策，防扩散，宗教、社会和安全，亚太地区的俄罗斯，俄罗斯国内政治和政治机构，社会和地区[32]。该中心的学者拥有多元化的学科背景。他们将独一无二的地方化和地区化专业知识与全球化视野相结合，针对广泛的地区和全球挑战而提供深入、有根据、无党派的分析[33]。

2.2.6 新德里--卡内基印度中心

卡内基印度中心对国家、地区和全球关键问题展开高质量公共政策研究。该中心于 2016 年 4 月在新德里建立。像卡内基位于北京、贝鲁特、布鲁塞尔、莫斯科和华盛顿中心一样，卡内基印度中心的职员和领导全部是本地专家，与世界各地同事展开广泛合作。

该中心的研究和项目重点包括政治经济改革、外交和安全政策以及在印度内部转型和国际关系方面创新和技术所发挥的作用[34]。研究覆盖的国家和地区包括

亚洲，南亚（阿富汗、印度、巴基斯坦），美国[35]。关注主题包括国内政治，经济，外交政策，技术[36]。此外，该中心重视培养青年领导者和未来的印度学者。

3. 卡内基国际和平基金会的发展动态

卡内基国际和平基金会具有百年发展历史，基金会的最新发展动态同样值得关注。根据基金会2015年度报告中的财务数据[37]，可以了解基金会2015年的财政收入来源，剖析支持基金会正常运转的经济基础。根据《2014 年全球智库报告》[38]和《2015 年全球智库报告》[39]所提供的数据，可以客观呈现基金会近两年的发展态势和研究重点。

3.1 财务状况

财务状况可以反映机构的收入结构，而收入结构可以进一步折射机构主要资金来源。各种资金来源所占比例决定了这个机构的性质和稳定性。具体而言，卡内基国际和平基金会2014年6月30日至2015年6月30日的财政收入如下图所示：

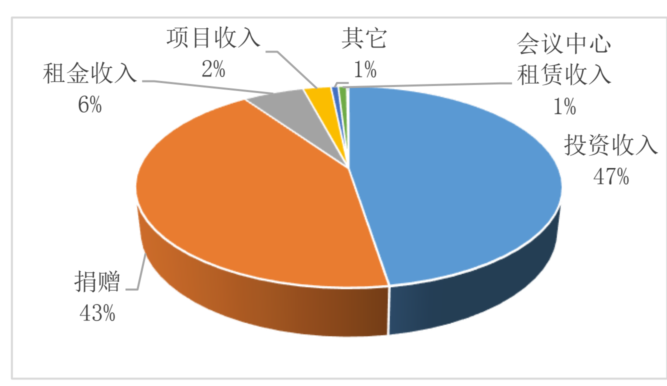


图 1 卡内基国际和平基金会财政收入

Fig.1 The operating revenue and other support of Carnegie Endowment for International Peace

（2014.6.30-2015.6.30）

图1是来自基金会2015年度报告中的财务数据，分析发现基金会的财政收入呈现多元化特点，其中，投资收入占基金会总收入的47%，捐赠占基金会总收入的43%，而其余的10%收入由租金收入、项目收入、会议中心租赁收入等组成。这种主次分明的多元化收入结构为基金会运营提供了坚实的经济基础和可靠的物质保障。

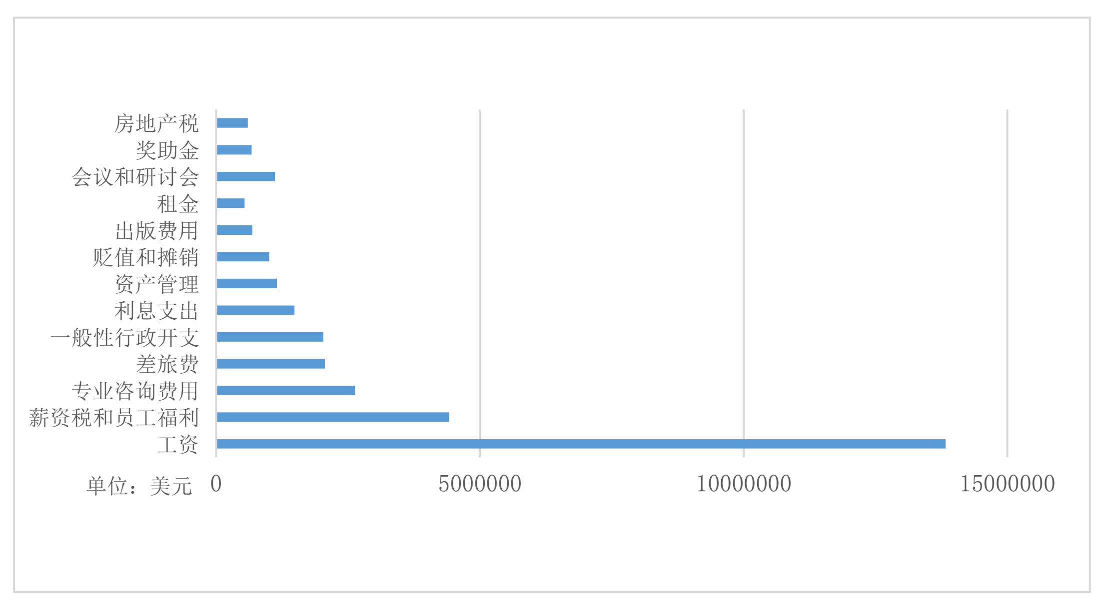


图 2 卡内基国际和平基金会财政支出（2014.6.30-2015.6.30）

Fig.2 The operating expenses of Carnegie Endowment for International Peace

从图 2 可以看出，基金会财政支出也呈现多元化特点，其中，工资支出占总支出的 43%，薪资税和员工福利占总支出的 14%，换言之，与员工福利相关的支出占总支出的一半以上，可见基金会对员工的重视。而比较完善的福利待遇可以让员工，尤其是研究人员，更加专注于研究，从而提高工作效率，促进研究成果的产出。

3.2 全球智库排名

在此，根据两份全球智库报告，可以用最直观的排名数据介绍基金会 2015 年的研究重点和发展态势。

表 3 卡内基国际和平基金会在《全球智库报告（2015）》中的排名情况

Table 3 The ranking of the Carnegie Endowment for International Peace in *2015 Global Go To Think Tank Index Report*

全球/美国顶级智库			
排名类型	**卡内基国际和平基金会排名**	**较 2014 年变化情况**	**该表单排名前三名智库**
全球顶级智库排名	3	--	美国布鲁金斯学会、英国皇家国际事务研究所、美国卡内基国际和平基金会
美国顶级智库排名	2	--	美国布鲁金斯学会、美国卡内基国际和平基金会、美国战略与国际研究中心
各个研究领域的顶级智库			
排名类型	**卡内基国际和平基金会排名**	**较 2014 年变化情况**	**该表单排名前三名智库**

国防和国家安全领域顶级智库	7	↘1	美国战略与国际研究中心、伦敦国际战略研究所、兰德公司
外交政策和国际事务顶级智库	3	--	英国皇家国际事务研究所、美国布鲁金斯学会、美国卡内基国际和平基金会
国际发展顶级智库	12	↘3	美国布鲁金斯学会、英国皇家国际事务研究所、韩国发展研究所
国际经济政策顶级智库	16	↘2	彼得森国际经济研究所、比利时布勒哲尔智库、美国布鲁金斯学会
全球透明度和善政顶级智库	9	--	德国透明国际、美国自由之家、英国易卜拉欣基金会
拥有特殊成就的顶级智库			
排名类型	**卡内基国际和平基金会排名**	**较 2014 年变化情况**	**该表单排名前三名智库**
机构合作（2 个及 2 个以上）最佳智库	5	2014 年未入榜	美国大西洋理事会、美国布鲁金斯学会、非洲晴雨表（贝宁、加纳、肯尼亚、南非、美国）
最佳管理智库	9	↗1	美国布鲁金斯学会、英国皇家国际事务研究所、比利时布勒哲尔智库
提供最佳创新理念和发展范式的智库	5	↘4	比利时布鲁盖尔智库、英国皇家国际事务研究所、战略与国际研究中心
2015 年提供最佳政策研究报告的智库	11	↗2	比利时欧洲政策研究中心、肯尼亚非洲科技政策研究网、美国大西洋理事会（此处省略具体报告名称）
全球最佳智库会议	8	--	德国慕尼黑安全会议、美国的德国马歇尔基金、新加坡香格里拉对话
全球最佳智库网络	3	--	德国阿登娜基金会、德国艾伯特基金会、美国卡内基国际和平基金会
最佳跨学科研究型智库	41	2014 年未入榜	威尔逊国际研究中心、兰德公司、美国布鲁金斯学会
社交网络利用最佳智库	8	--	美国发展中心、英国国际特赦组织、美国战略与国际研究中心
全球充分利用网络顶级智库	2015 年未入榜	排名第 8 位	美国战略与国际研究中心、美国关系委员会、德国透明国际
拥有最佳外交关系/公众参与计划的	2	↘1	美国战略与国际研究中心、美国卡内基国际和平基金会、英国国

智库			际特赦组织
媒体利用最佳智库	2	--	美国战略与国际研究中心、美国卡内基国际和平基金会、美国布鲁金斯学会
政策观点或提案最具创新性的智库	2	↘1	墨西哥分析与研究中心、美国卡内基国际和平基金会、美国布鲁金斯学会
对公共政策最有影响力的智库	2	--	美国布鲁金斯学会、美国卡内基国际和平基金会、美国外交关系委员会
拥有最优秀政策导向型研究项目的智库	3	--	英国皇家国际事务研究所、美国布鲁金斯学会、美国卡内基国际和平基金会
全球最佳独立智库	按字母顺序	新增	卡内基国际和平基金会榜上有名
拥有最佳质量保障、诚信政策与工作流程的智库	18	新增	美国布鲁金斯学会、德国透明国际、美国全球能源政策中心

（注：数据整理自《2014 年全球智库报告》和《2015 年全球智库报告》）（“——”表示排名较上一年没有变化）

表 3 显示，2014 年和 2015 年卡内基国际和平基金会的全球顶级智库排名和美国顶级智库排名均未变化。而在各个研究领域的智库排名中，基金会在国防和国家安全领域顶级智库排名、国际发展顶级智库排名以及国际经济政策顶级智库排名中均有不同程度的下降。就拥有特殊成就的顶级智库排名而言， 2015 年基金会在机构合作方面取得较大成就，2015 年机构合作（2 个及 2 个以上）最佳智库排名第五位， 而 2014 年并未入榜。，2015 年基金会重视跨学科研究， 在最佳跨学科研究型智库排名中， 2014 年并未入榜， 而 2015 年位列第 41 位。最佳管理智库排名和 2015 年提供最佳政策研究报告的智库排名中， 基金会均有显著上升。而就全球最佳独立智库和拥有最佳质量保障、诚信政策与工作流程的智库这两项新增设的排名中，卡内基国际和平基金会均榜上有名，这在一定程度上证明了基金会的独立性，同时反映了基金会拥有高质量的研究成果，较为完善的诚信政策以及工作流程。

表4 卡内基国际和平基金会在《2015年全球智库报告》排名前三情况

Table 4 The number of Carnegie Endowment for International Peace’s top first and top three cases in *2015 Global Go To Think Tank Index Report*

	各个研究领域的顶级智库	**拥有特殊成就的顶级智库**
智库排名种类总数量（项）	13	24
基金会上榜总数（项）	5	16
基金会排名前三（项）	1	6
基金会排名前三占上榜总数百分比	20%	37.5%

表 4 进一步说明，卡内基国际和平基金会在各个研究领域的顶级智库排名中

上榜次数较多，但基金会排名前三的情况只有一次，说明基金会需要相应提升综合研究能力。而在拥有特殊成就的顶级智库排名中，基金会上榜总次数较多，排名前三的情况相比各个研究领域的顶级智库排名前三情况有较为明显的增加，说明基金会更多地关注特殊领域如公共政策、外交关系等。

4. 结语

回首卡内基国际和平基金会百年历史，我们看到一家智库如何从传统美国机构逐渐发展为全球智库。在这百年的发展史中，基金会没有墨守成规，而是在不忘初心的同时，不断顺应时代变化，持续关注美国和国际事务方面前沿动向，并及时调整研究重点和项目，不断吸纳全球各领域专家，用客观、中立、深入的研究成果以及深远的观点影响美国和其它国家地区的政策制定，进而推动世界和平事业发展。这充分体现了基金会与时俱进、不断创新的时代精神。此外，基金会建立有完善的管理架构和完备的组织结构，这是智库建设运行十分重要的保障。基金会的发展过程表明，智库建设不在一朝一夕，而是一项长期的工程。我们在学习国外智库经验和教训的同时，要结合我国国情，建设具有中国特色的新型智库，而这将需要更多的智慧和思考。

参考文献

[1] Carnegie Endowment for International Peace. History. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/.
[2] Carnegie Endowment for International Peace. History. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/.
[3] Carnegie Endowment for International Peace. 2015 Annual Report. A Brief History. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/annualreport/2015/.
[4] Carnegie Endowment for International Peace. Organizational history. [EB/OL]. [2016-5-1]. https://en.wikipedia.org/wiki/Carnegie_Endowment_for_International_Peace.
[5] Carnegie Endowment for International Peace. 2015 Annual Report. A Brief History. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/annualreport/2015/.
[6] http://carnegieendowment.org/about/CarnegieBrochure.pdf.
[7] Carnegie Endowment for International Peace. Organizational history. [EB/OL]. [2016-5-1]. https://en.wikipedia.org/wiki/Carnegie_Endowment_for_International_Peace.
[8] Carnegie Endowment for International Peace. 2015 Annual Report. A Brief History. [EB/OL]. [2016-5-1].
[9] Carnegie Endowment for International Peace. Leadership. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/#.
[10] 萧良. 卡内基国际和平基金会：美国历史最悠久的思想库[J]. 今日中国论坛， 2005 （12）： 64.

[11] Carnegie Endowment for International Peace. Global Network. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/#.
[12] Carnegie Endowment for International Peace. Global Network. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/#.
[13] 卡内基国际和平基金会．机构概况．[EB/OL]. [2016-5-1]. http://baike.baidu.com/link?url=UkIxb075_Iha7Jju6t3Xu6rccqk61mFCqOgbB-gtDSlba64Idnci5dCJMy7UYjwvUGF_I1swi3c9MBVeAO7whq.
[14] Carnegie Endowment for International Peace. Regions. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/regions/.
[15] Carnegie Endowment for International Peace. Issues. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/topic/.
[16] Carnegie Endowment for International Peace. 2015 Annual Report. Staff. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/about/annualreport/2015/.
[17] Carnegie Endowment for International Peace. Programs. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/programs/.
[18] Carnegie Endowment for International Peace. Projects. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/projects/.
[19] Carnegie Endowment for International Peace. Projects. Cyber Policy Initiative. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieendowment.org/specialprojects/Cyber/.
[20] Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegietsinghua.org/about/.
[21] Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy. Issues. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegietsinghua.org/issues/.
[22] Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy. Programs. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegietsinghua.org/programs/.
[23] Carnegie Middle East Center. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegie-mec.org/projects/?lang=en.
[24] Carnegie Middle East Center. Regions. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegie-mec.org/regions/?lang=en.
[25] Carnegie Middle East Center. Issues. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegie-mec.org/projects/?lang=en.
[26] Carnegie Europe. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieeurope.eu/about/.
[27] Carnegie Europe. Regions. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieeurope.eu/regions/.
[28] Carnegie Europe. Issues. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegieeurope.eu/topic/.
[29] Carnegie Moscow Center. [EB/OL]. [2016-5-1]. http://carnegie.ru/about/?lang=en.
[30] Aron, Leon. Putinology. *The American Interest*. [EB/OL]. [2015-7-30]. http://www.the-american-interest.com/2015/07/30/putinology/
[31] Carnegie Moscow Center. Issues. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegie.ru/issues/?lang=en.
[32] Carnegie Moscow Center. Programs. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegie.ru/programs/?lang=en.
[33] Carnegie Moscow Center. [EB/OL]. [2016-5-5].

http://carnegie.ru/about/?lang=en.
[34] Carnegie India. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegieindia.org/about/.
[35] Carnegie India. Regions. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegieindia.org/regions/.
[36] Carnegie India. Issues. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegieindia.org/issues/.
[37] Carnegie Endowment for International Peace. Financial Report. [EB/OL]. [2016-5-5]. http://carnegieendowment.org/about/annualreport/2015/#financials.
[38] 2014 Global Go To Think Tank Index Report. [EB/OL]. [2016-5-6]. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=think_tanks.
[39] 2015 Global Go To Think Tank Index Report. [EB/OL]. [2016-5-6]. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=think_tanks.

The Operational Mechanism and Developmental Stance of Carnegie Endowment for International Peace

Luan Ruiying[1,2]
[1]University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100049
[2]National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

Abstract: [Purpose/significance] This paper aims to introduce the operational mechanism and developmental stance of Carnegie Endowment for International Peace, providing a reference for the construction of China's think tanks with Chinese characteristics. **[Method/process]** With the case study method, related data were collected by reviewing literature and searching websites. According to the websites of Carnegie Endowment for International Peace and its centers, its history and financial statement were introduced. On the basis of first-hand materials such as *2014 Global Go To Think Tank Index Report* and *2015 Global Go To Think Tank Index Report*, its research focus and developmental stance were analyzed. **[Result/conclusion]** It is shown that Carnegie Endowment for International Peace emphasizes absorbing global talents to construct a global perspective for analyzing international issues. Besides, it timely sets up new projects under the changeable international environment. Furthermore, it encourages local experts to make in-depth and high-quality research on local issues with their deep understanding of local realities. The success of Carnegie Endowment for International Peace provides inspiration for the construction of China's think tanks with Chinese characteristics.

Keywords: Carnegie Endowment for International Peace think tank operational mechanism management structure *Global Go To Think Tank Index Report*